

## ТРЕНІНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

*У статті розглянуто сутність та ефективність використання тренінгового методу як ефективного засобу формування управлінської культури майбутніх керівників навчальних закладів, досліджено основні види тренінгів, а також форми роботи, які використовуються під час проведення тренінгів.*

*Ключові слова: тренінг, тренінг в освіті, дорослий студент, тренінгові група, управлінська культура, майбутній керівник навчального закладу.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку суспільства актуальним є формування високого рівня управлінської культури майбутнього керівника навчального закладу, що забезпечується в процесі професійної підготовки. Професійна підготовка покликана сприяти розвитку особистості майбутніх керівників навчальних закладів, що проявляється у розширенні та поглибленні їхніх уявлень і понять про управління, у формуванні цінностей, смислових утворень та ідеалів особистості, у збагаченні власної концепції життя й освоєнні технологій її практичної реалізації.

Згідно нового Закону України „Про вищу освіту” здійснюється цілеспрямована робота щодо оновлення змісту, структури і методів навчання у вищій школі, впровадження у навчально-виховний процес вищих навчальних закладів міжнародних та галузевих стандартів підготовки фахівців. Одним із нових методів формування управлінської культури майбутніх керівників навчальних закладів є тренінг, який являє собою динамічну форму навчання, в ході якої відбувається активне засвоєння знань, умінь та навичок, що відповідає вимогам сучасного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання включення тренінгу в професійній освіті висвітлюється у дослідженнях І. Звереві, С. Литвиненко, О. Луганцевої, О. Лугової, М. Малькової, Г. М'ясоїда, В. Павловського та ін. Аспекти застосування тренінгів у професійній підготовці майбутніх фахівців висвітлюються у працях Н. Бамбурак, Е. Берна, Л. Петровської, К. Роджерса, К. Фопель. Все більшу увагу науковців привертають питання формування управлінської культури майбутніх керівників за допомогою тренінгових технологій. Варто зазначити, що за останні роки чимало науковців присвятили свої дослідження розробці теоретичних та методичних аспектів організації та проведення тренінгів.

**Мета статті** – проаналізувати сутність розробки та ефективність використання тренінгу як ефективного методу формування управлінської культури майбутнього керівника навчального закладу.

**Виклад основного матеріалу.** Все більшої популярності набирає такий метод навчання як тренінг. Тренінг (від англ. „to train” – вчити, тренувати) – це форма спеціально організованого спілкування, психологічний та педагогічний вплив якого ґрунтується на активних методах групової роботи [3].

Ю. Ємельянов розглядає тренінг як групу методів, спрямованих на розвиток здібностей до навчання та оволодіння будь-яким складним видом діяльності [2, с. 10].

На думку І. Беґа, тренінг є „складовою підготовки спеціалістів різного профілю – керівників, педагогів, лікарів, новим напрямом, що передбачає загальний вплив на особистість, створює оптимальні умови для регуляції цілісного організму, а також сприяє підвищенню емоційної стійкості випускників вищих навчальних закладів” [1].

Тренінг як метод навчання у процесі формування управлінської культури майбутнього керівника навчального закладу можна розглядати як групу методів, спрямованих на розвиток здібностей до навчання та оволодіння будь-яким складним видом діяльності. Метою навчального тренінгу є формування у студентів знань, умінь і навичок організації різних видів педагогічної діяльності; виховання особистісного ставлення до складових майстерності керівника.

Тренінг визначається і як засіб перепрограмування моделі управління поведінкою та діяльністю, що вже існує в людини. Сьогодні існує декілька видів тренінгу: *тренінг партнерського спілкування*, *тренінг сенситивності* та *тренінг креативності*, що пов'язані з психогімнастичними вправами, які націлені на формування та розвиток умінь, навичок і настанов ефективного спілкування [5, с. 10-15].

Тренінг в освіті розглядається як форма активного навчання, спрямована на оволодіння учасниками певними знаннями, технологіями, навичками та інформацією; під час навчання майбутні управлінці виконують тренінгові вправи адаптовані до майбутньої професійної діяльності під керівництвом викладача-тренера на основі спеціально підготовлених інструктивно-методичних матеріалів відповідних сучасним вимогам до професійної діяльності.

Навчальний тренінг і традиційні форми навчання мають суттєві відмінності. Традиційне навчання більш орієнтоване на правильну відповідь і за своєю сутністю є формою передачі інформації та засвоєння знань. Навчальний тренінг орієнтований на запитання та пошук. На відміну від традиційних, тренінгові форми навчання повністю охоплюють весь потенціал людини: рівень та обсяг її компетентності (соціальної, емоційної та інтелектуальної), самостійність, здатність до прийняття рішень, до взаємодії тощо. Звичайно, традиційна форма передачі знань не є сама по собі чимось негативним, проте у світі швидких змін традиційна форма навчання має звужені рамки застосування [4].

Інформаційне повідомлення, міні-лекції, мозковий штурм, рольова гра, робота в малих групах, групова дискусія (круглий стіл, засідання експертної

групи, форум тощо) є основними формами роботи, які використовуються під час тренінгу щодо формування управлінської культури майбутнього керівника навчального закладу.

Тренінги в навчанні передбачають інформування магістрів про певні соціально-педагогічні явища; здобуття учасниками професійно значущих знань та умінь; формування навичок управління, співпраці і толерантного ставлення до осіб, які їх оточують; формування навичок комунікативної взаємодії; презентації та відстоювання власної управлінської позиції; формування вмій адекватно оцінювати власні можливості, переборювати труднощі і шукати шляхи самовдосконалення та конструктивного розв'язання проблемних і конфліктних ситуацій; формування управлінської культури.

Основними педагогічними умовами успішного проведення тренінгу є: чітка цільова установка, обґрунтований вибір змісту інформаційно-освітнього матеріалу відповідно до пізнавальної та методичної потреби учасників тренінгу, пошуковий характер заняття, доброзичливість, довіра учасників гри один до одного, дотримання встановлених правил [6].

Тренінг як форма навчання і як технологія побудований на використанні переваг групової роботи, проте, і спрямовується на розвиток особистості учасника тренінгу. Відбір конкретного виду тренінгу здійснювався з урахуванням конкретних потреб групи дорослих студентів.

Використовуючи тренінгові заняття під час навчання, необхідно так організувати діяльність дорослих студентів, щоб у кінцевому результаті досягти найважливішої мети: формування високого рівня управлінської культури у майбутніх керівників навчальних закладів. Крім того, застосовуючи даний метод у навчальній практиці, ми розвиваємо у дорослих студентів такі якості: сенсibilізацію навичок сприйняття; відкрите висловлювання почуттів; руйнування рольових стереотипів; поглиблення почуття відповідальності; усвідомлення власних мотивів діяльності; адекватне сприймання себе та інших учасників тренінгу; активний контакт і співробітництво з іншими членами групи.

Таким чином, сенсibilізація (від лат. *sensibilis* – чутливий) навичок сприйняття передбачає прагнення кожного студента сприймати власні уявлення, думки, ідеї, що дає можливість розвивати відкритість почуттів. На основі сенсibilізації можна досягти більш точного розуміння „свого власного „Я” та „Я” інших”. Поглиблення відповідальності за самого себе передбачає розвиток в учасників тренінгової групи готовності до відповідальності за власну діяльність у тій чи іншій ігровій ситуації на основі свободи вибору. Кожен учасник може змінити свою поведінку і навіть власні національні цінності у ході тренінгу тоді, коли буде до цього готовий.

Студентам спеціальності „Управління навчальним закладом” було проведено тренінг на тему: „Культура спілкування менеджера освіти”. Мета тренінгу полягала у розробці заходів по формуванню і розвитку управлінської культури спілкування в освітніх установах для їх успішного функціонування; визначенні етичних проблем та перешкод, що виникають у

взаємовідносинах керівника (менеджера) з іншими людьми; розробці шляхів формування культури спілкування.

Тенденції розвитку менеджменту потребують відповідних змін управління. За цих умов керівники повинні ставитися до культури спілкування як до інструменту своєї професійної діяльності. Навичкам спілкування можна навчитися. Для цього потрібні внутрішні прагнення, мотивація і відповідний коефіцієнт розумових здібностей. Управлінці не тільки самі повинні піклуватися про підвищення своєї комунікативної культури, а й створювати в освітній установі, де працюють, таку атмосферу, щоб і інші спілкувалися і взаємодіяли на гуманістичному рівні, тобто сприяти формуванню в ній корпоративної культури.

Проведений тренінг складався зі вступної, основної і заключної частин. Вступна частина включила у себе знайомство, інформування учасників тренінгу про мету, зміст і кінцевий результат тренінгу; оголошення правил роботи; вивчення очікування учасників.

Основна частина тренінгу містила у собі основні теоретичні поняття (міні-лекції), які стосуються теми тренінгу, самодіагностику та поглиблений самоаналіз, з'ясування напрямів особистісного або групового розвитку, проведення тестування, вправ.

Заключна частина містила підбиття підсумків тренінгу, оцінку досягнення цілей тренінгу, зняття напруги шляхом використання релаксаційних вправ та відповіді на запитання.

Учасникам тренінгу було запропоновано пройти тест на ставлення до критики. У більшості керівників виявилось ділове ставлення до критики, достатньо спокійне її сприймання. Також був один менеджер, який негативно ставиться до критики, але критикуючи когось нерідко втрачає почуття міри. Учасникам тренінгу була проведена вправа „Я-повідомлення”, в якій керівники розповідали про подію чи ситуацію, яка призвела до проблеми, повідомляли про свої почуття (реакцію) на цю ситуацію і бажаний результат. Своім „Я-повідомленням” керівники повідомляли іншим про свою позицію до ситуації, очікування від неї. Цей метод не можна вважати панацеєю, що негайно допоможе розв'язати усі проблеми. Разом з тим, застосування цього методу може суттєво прояснити проблему, а з часом і вирішити її.

Учасники тренінгу проходили тест-вправу „Готовність до спілкування”, який передбачав виявлення ініціативності у стосунках. Вправа „Друкарська машинка” передбачала концентрацію уваги, командної взаємодії (згуртованості). Завданням цієї вправи було друкування слів. Тренер розподіляв між учасниками тренінгу літери алфавіту, вимовляв слово, а учасники його „друкували”. Група, що уособлювала друкарську машинку, намагалася це зробити, плескаючи в долоні. Правильно надрукованим вважалося слово, яке учасники „відплескали”, не порушуючи черговості букв.

Вправа „Коло єнота” допомогла учасникам відчути довіру один до одного. Під час проведення даної вправи усі учасники ставали в коло і обома руками брали канат, кінці якого зв'язані один з одним. Тренер розповів про

плем'я індіанців, які виконували ритуальний танець після вдалого полювання, збору врожаю тощо, в яких священною твариною був єнот. Учасники повторювали танець, тримаючись за канат, вони повинні були максимально відхилитися назад, присісти якомога нижче, встати, тримаючись однією рукою за канат, відхилитися вправо, потім поміняти руку і відхилитися вліво, знову сісти і встати. Після вправи задавалися питання щодо важкості виконання завдань.

Вправа „Місіс Мамбл” спрямовувалася на те, щоб учасники могли розслабитися і посміятися. Суть вправи полягала у тому, що учасники сідають в коло. Один з гравців повинен звернутися до свого сусіда праворуч і сказати: „Вибачте, ви не бачили місіс Мамбл? ”. Сусід праворуч відповідає фразою: „Ні, я не бачив. Але можу запитати у сусіда”, повертався до свого сусіда праворуч і задавав встановлене питання, і так по колу. Причому, задаючи і відповідаючи на питання, не можна було показувати зуби. Оскільки вираз обличчя і голос дуже комічні, той, хто засміявся або показав зуби під час діалогу, вибував з гри. Після проведення вправи також задавалися питання про складність виконання вправи.

Таким чином, проведений тренінг сприяє розвитку у майбутніх керівників навчальних закладів відповідальності за обрані рішення, стриманості у спілкуванні, вмінні довіряти іншим та підвищує рівень управлінської культури.

Діяльність учасників тренінгу оцінювалася за трьома рівнями: діловому, комунікативному, етичному. Діловий рівень відображає ступінь підготовки, засвоєння матеріалу і професійні знання учасників тренінгу. Комунікативний рівень враховує культуру мовлення, лаконічність, логіку. Етичний рівень включає манеру поведінки, уміння пояснювати терпеливо і тактовно, відповідати коректно, успішно використовувати невербальні засоби дії на аудиторію.

**Висновок.** Проаналізувавши сутність розробки та ефективність використання тренінгового методу виявилось, що використання тренінгів у професійній підготовці керівників навчальних закладів сприяє розвитку дивергентного мислення, адже під час тренінгу учасник знаходиться під впливом різноманітних ідей, думка одного студента може стимулювати думку іншого; розвитку у майбутніх керівників атракції, емпатії, педагогічної техніки, динамізму особистості; створенню ситуації успіху: коли самі студенти є ініціаторами ідей, з’являється прагнення вдосконалити їх якість, виявити „успішну ідею”.

Таким чином, використання такого методу навчальної роботи, як тренінг, є досить ефективним при формуванні управлінської культури у майбутніх керівників навчальних закладів. Тренінги відносяться до категорії найскладніших форм групової роботи. Досвід свідчить, що недостатньо підготовлені тренінги швидше зашкодять, ніж принесуть користь. Широке використання тренінгу дає можливість для обміну думками, виявлення розбіжностей в інтерпретації тих чи інших теоретичних ідей та передбачає

формування високого рівня управлінської культури майбутніх керівників навчальних закладів.

### **Список використаної літератури**

1. Бех І. Д. Виховання особистості : у 2 кн. Кн. 2 : Особистісно- орієнтований підхід: когнітивно-практичні засади / І. Д. Бех. – К. : Либідь, 2003. – 344 с.
2. Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение / Ю. Н. Емельянов. – Л., 1985. – 342 с.
3. Махоніна І. Тренінг як засіб формування готовності майбутнього соціального педагога до роботи з дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського спілкування / І. Махоніна // Проблеми підготовки сучасного вчителя. – №1 (Ч1.). – 2011. – С. 43-47.
4. Основні положення щодо проведення тренінгів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/school/method/technol/598/>
5. Психогимнастика в тренінге / Под ред. Н. Ю. Хрящевой. – СПб., 1999. – 256 с.
6. Смеречак Л. Навчальний тренінг у системі професійної підготовки майбутніх соціальних педагогів в умовах педагогічного університету / Л. Смеречак // Перспективы развития науки. – 2011. – С. 68-71.